RELISE

ANÁLISE DAS BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CENTRAL DE NEGÓCIOS PARA MICROEMPRESAS DO SETOR SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DO CRATO - CE[1]

Tayná Barbosa Correia[2]

Márcia Maria Leite Lima[3]

José Leandro Almeida Neto[4]

Rangiel Santos Bento Silva[5]

RESUMO

Devido às mudanças econômicas ocorridas nas últimas décadas, as empresas precisaram se adaptar à nova estrutura do mercado onde a comunicação, a dinamicidade das relações, a tecnologia e as incertezas fornecem um ambiente instável para as empresas. Adaptar-se a essa estrutura é essencial para se manter no mercado. A escolha da estratégia empresarial é um fator importante para o alcance dos objetos empresariais. A estratégia empresarial coletiva dispõe de vantagens que só poderiam ser conquistadas através da cooperação. A Central de Negócios é uma estratégia coletiva que visa o ganho de competitividade por meio de relações de cooperação entre os integrantes da rede, tal estratégia se mostra eficiente em ambientes dinâmicos. Nesse contexto, o presente trabalho buscou identificar as barreiras existentes para implementação, gerência e coordenação de uma Central de Negócios voltada para microempresas do setor supermercadista. Para a obtenção dos dados foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativa, pautado na entrevista, análise documental e observação. Através dos resultados obtidos foi possível constatar três principais barreiras à implementação de uma Central de Negócios, sendo elas: a cultura organizacional, o receio de perder autonomia gerencial e o medo das mudanças não trazerem o retorno desejado.

Palavras-chave: Central de negócio; Estratégia empresarial; Organizações; Setor supermercadista.

---

[1] Recebido em 19/12/2018.

[2] Centro Universitário Doutor Leão Sampaio. tayna.barbosa18@hotmail.com

[3] Centro Universitário Doutor Leão Sampaio. limarcialeite@gmail.com

[4] Centro Universitário Doutor Leão Sampaio. leandro@leaosampaio.edu.br

[5] Centro Universitário Doutor Leão Sampaio. rangielsantos10@gmail.com

ABSTRACT

Due to the economic changes that have taken place in recent decades, companies have had to adapt to the new market structure where communication, dynamic relationships, technology and uncertainties provide an unstable environment for companies. Adapting to this structure is essential to staying in business. The choice of business strategy is an important factor in the reach of business objects. The collective business strategy has advantages that could only be gained through cooperation. The Business Center is a collective strategy that aims to gain competitiveness through cooperative relationships between network members, such strategy proves to be efficient in dynamic environments. In this context, the present work sought to identify the existing barriers to the implementation, management and coordination of a Business Center focused on microenterprises in the supermarket sector. To obtain the data, a qualitative case study was conducted, based on interview, document analysis and observation. Through the results obtained it was possible to see three main barriers to the implementation of a Business Center, namely: the organizational culture, the fear of losing managerial autonomy and the fear of changes not bringing the desired return.

Keywords: Business Center; Business strategy; Organizations; Supermarket sector.

INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização o ambiente de negócios está mudando continuamente devido às incertezas e turbulências que caracterizam o mercado econômico. Nesse aspecto, a escolha de uma estratégia empresarial tem grande importância para o desenvolvimento e ganho de competitividade da empresa.

Frente a esse novo cenário as estratégias coletivas surgem como uma opção para as empresas enfrentarem a dinamicidade do mercado através da cooperação empresarial. Devido à internacionalização da economia o mercado está mais dinâmico, abrangente e tecnológico, como consequência os grandes grupos empresariais puderam se expandir para vários mercados modificando seus cenários econômicos devido ao seu potencial competitivo.

O setor supermercadista está em constante expansão, entretanto, devido à inserção das multinacionais em diversos mercados, as pequenas empresas do varejo supermercadistas encontram dificuldades para competir com essas grandes redes devido a sua concorrência predatória e ao seu grande poder de barganha (YEMAL; FUSCO; ROSPI, 2006).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2016), a Central de Negócios representa um novo modelo da Central de Compras, diferente desta que visa principalmente à aquisição de produtos em conjunto. a Central de Negócios é uma estratégia coletiva que visa ampliar a atuação conjunta das empresas e aumentar a competitividade dos associados através da busca por novas oportunidades e mercados através de uma gestão estratégica de rede. As vantagens desse tipo de estrutura estão embasadas no ganho de competitividade, na troca de informações e recursos, na redução dos riscos, no ganho de flexibilidade e no aumento do poder de barganha.

O objetivo da pesquisa é identificar as barreiras encontradas para a implementação, gerência e coordenação de uma Central de Negócios voltada para microempresas do setor supermercadista. Entre os objetivos específicos o trabalho visa analisar o conhecimento do gestor acerca das estratégias empresariais, bem como as estratégias de gestão aplicadas no negócio e o nível de aceitabilidade da empresa em relação à mudança organizacional. A pesquisa justifica-se pela importância do tema para o ambiente empresarial, visto que os gestores necessitam adaptar suas empresas às mudanças do mercado, como também a importância da pesquisa para o conhecimento acadêmico.

O trabalho foi caracterizado como qualitativo, pois visa analisar informações obtidas através da aplicação de um estudo de caso e da triangulação dos dados obtidos por meio de entrevista, análise documental e

observação. também se caracteriza como descritivo e exploratório. A pesquisa possui embasamento bibliográfico realizado através do levantamento de informações em livros, artigos e revistas pertinentes ao tema.

ORGANIZAÇÕES

Na sociedade contemporânea as organizações se tornaram fontes essenciais de subsídios para atender as necessidades dos indivíduos. Serviços de educação, saúde, segurança, alimentação e entretenimento, são fornecidos por diversas empresas, além de diversos produtos produzidos com o intuito de satisfazer os desejos da sociedade, portanto, pode-se afirmar que a sociedade está cada vez mais dependente das organizações (MAXIMIANO, 2012).

Segundo Lacombe (2009), as organizações são um conjunto de pessoas unidas em grupos formalmente constituídos para atingir objetivos em comum. D'Ascenção (2007) conceitua as organizações como unidades sociais constituídas com o propósito de atingir um ou mais objetivos específicos, visando atender as necessidades humanas. Maximiano (2012) acrescenta que as organizações são sistemas de recursos formados para realizar um ou mais objetivos e possuem outras características como processos, cultura, divisão do trabalho e tecnologia.

De acordo com Kwasnicka (2012), além do papel econômico as organizações possuem o papel social que está relacionado aos impactos sociais, positivos ou negativos, que as empresas podem causar no meio em que estão inseridas. nesse contexto as estratégias empresariais devem ser formuladas levando em consideração as consequências posteriores no ambiente interno e eXterno da organização. Para desenvolver uma estratégia mais efetiva é necessário, além de avaliar as consequências, identificar e compreender em qual estagio de vida a empresa se encontra.

CICLO DE VIDA DASORGANIZAÇÕES

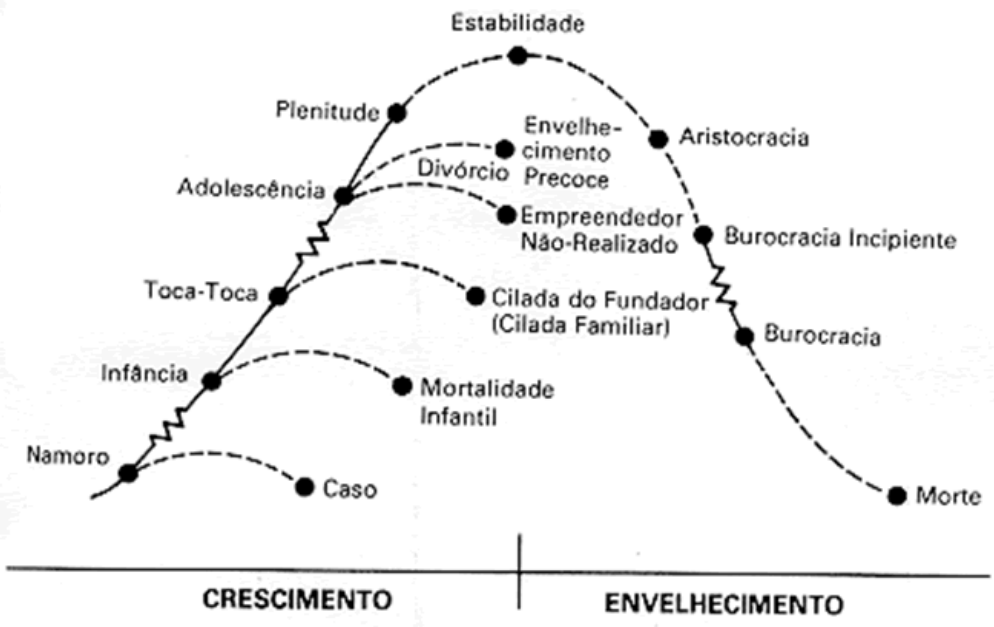
Devido à mundialização da economia as empresas estão atuando em ambientes instáveis e necessitam de novos mecanismos e procedimentos para guiar suas ações no mercado. As organizações sofrem diversas mudanças em seu desenvolvimento manifestando comportamentos previsíveis em cada estágio do ciclo de vida, entre eles estão os problemas relacionados à estrutura, aos estilos de liderança e aos processos administrativos (DAFT, 2003).

Adizes (2002) afirma que é necessário os gestores conhecerem o estágio em que a empresa se encontra para poder tomar decisões preventivas para enfrentar ou evitar problemas futuros e para traçar a melhor estratégia a ser adotada. O crescimento e o envelhecimento das empresas estão diretamente relacionados à flexibilidade e controlabilidade com que tratam suas decisões e processos.

Segundo o modelo de Adizes (2002), o ciclo de vida das organizações é baseado em dez estágios. Quando as empresas conseguem ser flexíveis e ao mesmo tempo controláveis se encontram no estágio de plenitude na qual a empresa possui controle sobre suas decisões e possui mais flexibilidade para mudanças necessárias, esse é o estágio que antecede a fase de estabilidade. O modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes (2002) é divido em períodos de crescimento e desenvolvimento como mostra a figura 1.

O estudo do ciclo de vida das organizações é necessário, pois para cada estágio do ciclo são recomendadas estratégias diferenciadas para que a empresa supere todos os estágios e se torne uma instituição consolidada. O conhecimento das fases do ciclo de vida é uma ferramenta que poderá ser usada para identificar as melhores estratégias e decisões para se tomar diante da fase em que a empresa se encontra (ADIZES,2002).

Figura 1: Modelo Ciclo de Vida das Organizações de Adizes (2002)



Fonte: Adizes (2002)

GESTÃO DAMUDANÇA

Devido às mudanças econômicas e tecnológicas que estão ocorrendo no mercado, as empresas são pressionadas a se modificarem para permanecerem competitivas nesse novo cenário. A mudança organizacional é qualquer alteração nos componentes organizacionais (pessoas, processos, estratégias, cultura e estrutura) ou nas relações com o ambiente externo que acarretam consequências, positivas ou negativas, na sua eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade (LIMA; BRESSAN, 2003).

Para Oliveira, Duarte e Montevechi (2002), a mudança é um processo complexo que pode ser visto sob dois aspectos: mudança não planejada, a organização se preocupa em resolver problemas à medida que ocorrem; e a mudança planejada, ocorre quando a organização busca atingir um objetivo estabelecido e incorpora esses objetivos aos membros da organização.

De acordo com Hayes (2002), a gestão da mudança se refere à modificação ou transformação da organização com o objetivo de melhorar sua eficiência e eficácia através do gerenciamento de seus processos. Para Anderson e Anderson (2001), a gestão da mudança possui três elementos: o conteúdo, diz respeito ao elemento que precisa ser mudado (pessoas, processos, sistemas, estratégia, estrutura); as pessoas, refere-se ao comportamento, valores e emoções dos indivíduos que estão modificando ou sendo modificados pela mudança; e os processos, relacionam-se com a forma que as mudanças ocorrem no conteúdo e nas pessoas e como são planejadas e implementadas.

Para que a mudança ocorra no ambiente empresarial é necessário ter conhecimento sobre as técnicas, ferramentas e estratégias utilizadas para o desenvolvimento de um negócio (DAZZI; PEREIRA, 2001). Nesse contexto faz-se necessário o entendimento sobre a Gestão do Conhecimento.

Segundo Brito (2008), a Gestão do Conhecimento significa a identificação e mapeamento de conhecimentos ligados à organização para a concepção de novos conhecimentos e compartilhamento de informações no ambiente organizacional. Corroborando com esse pensamento, Oliveira, Oliveira e Lima (2016) acrescentam que a Gestão do Conhecimento está intrinsecamente ligada ao somatório do conhecimento dos indivíduos dentro da organização.

Consoante Oliveira, Oliveira e Lima (2016), o conhecimento assimilado e gerenciado se torna um ativo valioso e uma fonte de sucesso para a organização, todavia a ausência do conhecimento pode ser a causadora do fracasso organizacional devido à tomada de decisões equivocadas por parte dos gestores.

De acordo com Haslam e Pennington (2010), o processo de mudança causa incertezas nos gestores devido ao receio das consequências trazidas

pela mudança organizacional, seja mudança estratégica ou estrutural, esse fato corrobora para aumentar a resistência, constituindo, assim, uma das principais barreiras à mudança bem sucedida em uma empresa

Segundo Bortolitti (2010), as causas da resistência à mudança estão intimamente relacionadas a variáveis específicas de contexto (informações, motivação, participação, poder, prestígio), traço de personalidade (abertura a novas experiências), personalidade (preferência por rotina, modo de ser). Esses fatores se relacionam com as atitudes dos indivíduos frente à mudança empresarial. Nesse contexto, as barreiras encontradas podem ser oriundas de vários indivíduos e/ou contextuais, ou ainda de outras variáveis.

Dazzi e Pereira (2001) afirmam que a principal barreira para a mudança empresarial se encontra na cultura organizacional, sendo esta o elemento mais complexo de ser modificado dentro de uma organização. Segundo Oliveira, Oliveira e Lima (2016), cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças que condicionam o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização. De acordo com Costa e Gouvinha (2005), a mudança cultural é um pré- requisito para se implementar uma nova estratégia

A mudança não é um processo finito, é um processo contínuo e pode se tornar um caminho eficaz para que as empresas se adaptem aos novos cenários econômicos. A gestão da mudança é peça fundamental para a manutenção de qualquer companhia, seu propósito é implementar processos e técnicas capazes de acompanhar o desenvolvimento empresarial e mercadológico (TERZIAN, 2004). Entender o contexto e as dificuldades de se enfrentar uma mudança organizacional é essencial para o acolhimento de uma nova estratégia empresarial ou sua modificação.

ESTRATÉGIAEMPRESARIAL

O conceito de estratégia empresarial no âmbito da administração vem sendo utilizado de forma indiscriminada. Trata-se de um conceito amplamente utilizado e possui diversas definições, algumas convergentes e outras divergentes (MEIRELLES; GONÇALVES, 2001).

O termo estratégia é originário do grego "*strategos*" ("*stratos*", exército e "*ago*", liderança) significando inicialmente a "Arte do General", esse termo era designado para os comandantes e militares. Nessa perspectiva, a literatura relaciona a estratégia à política, jogos ou guerras, pois visam o desempenho competitivo para o alcance de objetivos (LOBATO et al, 2009).

Segundo Andrews (2006), a estratégia empresarial pode ser entendida como um padrão de decisão direcionado às metas da empresa através do desenvolvimento de programas e planos que deverão ser seguidos para alcançar os objetivos pretendidos.

Mintzberg (2006) define estratégia sob cinco aspectos: plano, formado por um conjunto de diretrizes tendo como objetivo lidar com situações; pretexto, um artifício para superar os concorrentes; padrão, um conjunto de ações padronizadas; posição,posicionamento adquirido pela organização no ambiente atuante; e perspectiva, se refere ao ambiente interno da organização com uma visão ampliada.

Nesse contexto, Mintzberg (2006) define estratégia como um plano de diretrizes, padrões e artifícios desenvolvidos pelas empresas levando em consideração o ambiente externo e interno cujo propósito é alcançar seus objetivos.

Oliveira (2014) acrescenta que a finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos e diretrizes de ação para o alcance dos objetivos. A estratégia empresarial apresentou seu maior desenvolvimento a partir da década de 1980, devido à reestruturação empresarial ocorrida na época. O

tema ganhou impulso com o desenvolvimento tecnológico, os meios de comunicação e transporte (CAMARGOS; DIAS 2003).

Estratégia coletiva

Segundo Balestrin e Verschoore (2009), em mercados altamente dinâmicos e competitivos a perspectiva de estratégia coletiva se apresenta mais vantajosa, pois é embasada na busca de competitividade através de habilidades complementares e da coordenação de recursos com parceiros.

Campos et al (2003) definem cooperação como um ato de dois ou mais atores atuando juntos para o alcance de objetivos comuns. Polenske (2004) acrescenta que a cooperação empresarial possui como propósito a obtenção de vantagens econômicas através do relacionamento de competição e colaboração.

Marcon e Moinet (2001) ressaltam as vantagens geradas pela estratégia coletiva, são elas: aprendizado mútuo, está relacionado à troca de informações que ajudam as empresas a aprimorarem seus processos; coespecialista, se refere à lucratividade percebida através de novos nichos de produto e mercado; fluxo de informações, facilita a tramitação de informações e recursos entre as empresas; economia de escala, está relacionada ao retorno dos investimentos em conjunto; marketing em grupo; e barganha de preços.

Souza (2002) destaca algumas diferenças no comportamento de gestão das empresas, pois cada organização possui um perfil de atuação que varia conforme os objetivos empresariais. O autor identificou dois perfis: um associativista e outra individualista, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Empresas com perfil associativista *versus* individualista

Empresa de Perfil Associativista	*Empresa de Perfil Individualista*
Compartilha informações e idéias	Esconde dados e idéias
Tem gestão transparente	Administração fechada
Busca resultados de longo prazo	Tem visão imediatista
Toma decisões de forma colegiada	As decisões são tomadas isoladamente
Empreendedor não se considera dono da verdade	Tem dono personalista, voluntarioso, que tenta resolver tudo sozinho
Vê no concorrente ou fornecedor um aliado com quem pode aprender	Vê o concorrente/fornecedor como um adversário a ser superado
O processo produtivo ou de vendas é tão importante quanto os resultados	Preocupa-se apenas com os resultados finais do negócio
Não tem pruridos de copiar bons exemplos de outras empresas	Entende que tudo deve ser fruto de projeto nascido internamente
É sempre solidária com os colaboradores	Evita assumir compromissos com os parceiros

Fonte: Souza (2002).

Contudo, Balestrin e Verschoore(2009) afirmam que as organizações devem pesar os prós e contras de estabelecerem uma estratégia coletiva ou individual. Deve-se levar em consideração o ambiente em que estão inseridas, seus concorrentes e as empresas com as quais estabeleceriam negócios. As estratégias coletivas buscam a troca de relações sinérgicas e aprendizado mútuo, não estando somente relacionadas com a barganha.

Gulati, Nohria e Zaheer (2000) defendem a ideia de que alguns recursos valiosos para a empresa só podem ser alcançados por meio de cooperação interorganizacional. Para os autores existem três tipos de relacionamentos interorganizacionais: estrutura colaborativa como recurso, se refere às relações com parceiros e as oportunidades e possibilidades que podem surgir dessas relações; relacionamento como recurso, os relacionamentos entre parceiros possibilita mais confiança e menos oportunismo; parceiros como recurso, está relacionado à troca de informações, conhecimentos e as melhores práticas de mercado; e o acesso coletivo a soluções de problemas compartilhados pelas empresas participantes.

REDES EMPRESARIAIS

O conceito de redes possui diversas definições, inicialmente seu conceito foi relacionado à área de informática. Balestrin e Verschoore (2009) definem rede como um conjunto de recursos disponíveis e interconectados. Os autores ressaltam que a ideia central das redes de cooperação empresarial é reunir atributos que possibilitem uma adequação ao ambiente competitivo e que permitam ganhos de escala e uma estrutura que conserve a flexibilidade das empresas. As redes de cooperação são organizações constituídas por um grupo de empresas interrelacionadas e com objetivos comuns.

Segundo Amato Neto (2007), a escolha da estratégia de redes empresarias é bem-vinda para as pequenas empresas devido a sua estrutura reduzida se comparadas com as grandes empresas e por possuírem dificuldades para competir isoladamente.

De acordo com Park e Ungson (2001), uma das desvantagens da estratégia em rede consiste na instabilidade de relações a partir do momento em que um dos integrantes da rede deixa de respeitar os compromissos e o apoio mútuo.

Segundo Balestrin e Verschoore (2009), as redes de cooperação empresarial fornecem alguns diferenciais competitivos como a inovação, a qualidade nos processos e a redução de custos, contudo os benefícios só serão alcançados se houver trabalho em conjunto dentro da rede.

Devido a sua estrutura e recursos limitados, as pequenas e médias empresas sofrem dificuldades para acompanhar o mercado que está altamente competitivo. Dentre as principais dificuldades encontradas pelas empresas destacam-se: os custos elevados, a escala reduzida, a ausência de informações sobre o mercado e sobre as tecnologias vigentes. Por esses motivos a constituição de redes entre pequenas e médias empresas é

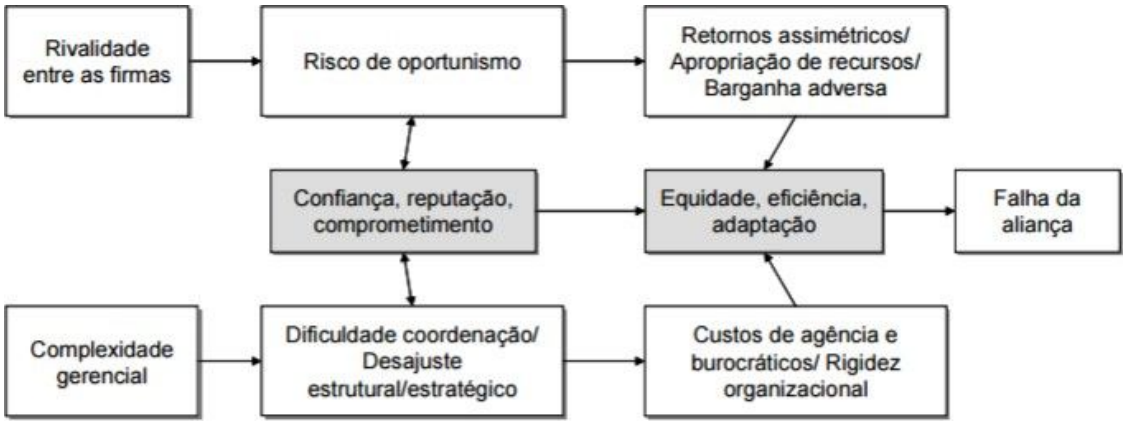
crescente, entretanto quando essas dificuldades são sanadas as redes se desconstituem (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009).

Balestrin e Verschoore(2009) ressaltam algumas vantagens que as redes proporcionam, entre elas estão o poder de exercer influência no mercado, ter acesso e compartilhar informações e ganhar mais eficiência e flexibilidade frente a ambientes mais dinâmicos. Complementando esse pensamento Magalhães, Daudt e Phonlor (2009) acrescentam que esses ganhos são essenciais para o processo de inovação.

De acordo com Wegner, Zen e Andino (2011), a rivalidade existente entre os integrantes de uma rede é um fator que condiciona o aumento dos riscos e das incertezas. Esses fatores aliados ao oportunismo, retornos assimétricos, complexidade gerencial e rigidez ocasionam um clima propício para a dissolução da rede, visto que esses elementos aumentam a insegurança e impactam na confiança do grupo.

Segundo Park e Ungson (2001), existem alguns elementos que impactam negativamente as relações existentes entre as alianças empresariais, tais impactos podem ocasionar a quebra da aliança se não forem controlados como mostra a figura 2.

Figura 2: Modelo dos condicionantes do fracasso de alianças.



Fonte: Park e Ungson (2001)

Quando há rivalidade entre as organizações constituintes da rede aumenta os riscos de oportunismo e incertezas, contudo, a inexistência de rivalidade não condiciona, necessariamente, o sucesso da rede. Segundo Park e Ungson (2001), a dissolução das redes ocorre, na maioria das vezes, devido à complexidade na coordenação gerencial da rede. Corroborando com esse pensamento Verschoore (2004) acrescenta que a gestão das redes tem papel fundamental e decisivo para o seu desenvolvimento.

Central de negócios

A Central de Negócios é uma entidade com base associativa formada por um conjunto de empresas ou empreendedores independentes que buscam soluções conjuntas de interesse econômico para aumentar sua competitividade e a lucratividade de seus negócios. Diferentemente das Centrais de Compras que visam principalmente à redução de custo com aquisição de produtos, a Central de Negócios visa proporcionar diversos benefícios, entre eles: melhor negociação com fornecedores; plano de marketing em conjunto; capacitação de seus membros e funcionários; troca de experiências e informações; e planejamento de vendas (SEBRAE, 2016). Ghisi (2005) acrescenta que os benefícios fornecidos por uma Central de Negócios vão além da organização, alcançando consumidores, fornecedores e funcionários, como mostra o Quadro 2.

Segundo Dumke, Anazco e Parel (2010), as Centrais de Negócios são alianças empresariais com fins comerciais. No âmbito internacional o termo comumente usado é Central de Compras. No Brasil optou-se pela terminologia Central de Negócios, visto que sua abrangência vai além de compras conjuntas, pois podem oferecer serviços adicionas como treinamentos, palestras, orientações financeiras, logística, marketing conjunto entre outros benefícios.

Quadro 2 – Benefícios conseguidos através de uma Central de Negócios.

Consumidor	Supermercadista	Fornecedor	Funcionário
Produtos a preços mais baixos	Preços e produtos mais competitivos	Maior volume de vendas e acesso ao varejo	Possibilidade de crescimento profissional na empresa
Maior variedade - produtos novos, de qualidade e marcas consagradas	Aumento das vendas e ampliação do mix de produtos	Maior alcance da introdução de novos produtos	Treinamentos técnicos
Atendimento profissional	Troca de experiências e informações entre empresas	Redução do custo de frete e veiculação de promoções na tv	Direitos previdenciários e sociais
Promoções semanais	Profissionalização e melhoria permanente da loja	Garantia de liquidez no crédito	Profissionalização e troca de experiências entre funcionários das empresas associadas

Fonte: Ghisi (2005)

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Sebrae (2016), os princípios norteadores das Centrais de Negócios são: adoção voluntária e livre, são associações abertas a toda empresa apta a usar seus serviços e disposta a aceitar responsabilidades; gestão democrática pelos sócios, os eleitos pela gestão serão responsáveis, gerencialmente, pela central; participação econômica dos sócios, a contribuição deve ser equitativa; autonomia e independência, a Central de Negócios é uma organização autônoma controlada pelos seus membros através da ajuda mútua; educação, informação e formação, que visa proporcionar capacitação para seus membros; interação, que está relacionada ao trabalho em conjunto; e o interesse pela comunidade, que está voltado para o desenvolvimento sustentável das comunidades.

Segundo Heinz e Pereira (2012), as principais dificuldades para a constituição e sustentabilidade da Central de Negócios estão no comportamento dos participantes, na dificuldade de estabelecer controles, na lentidão dos processos, na divergência no tamanho das empresas participantes, no custo-benefício, na mudança organizacional e nos conflitos de interesses entre os participantes.

A Central de Negócios costuma reunir pequenas empresas, como as Microempresas cujo faturamento bruto anual pode ser igual ou inferior a R$ 360.000,00, de qualquer setor que, normalmente, possuem baixo poder de barganha com fornecedores, pouco acesso a investimentos, capacitação de funcionários ou técnicas de gestão. Esses fatores somados a um ambiente instável prejudicam a competitividade dessas empresas. Esse cenário tem levado empresários a verem a união com os concorrentes como uma forma viável e de baixo custo para se fortalecerem em condições igualitárias (SEBRAE, 2016).

Setor supermercadista

O setor supermercadista está inserido no ramo de comércio varejista que consoante Kotler (2000) engloba atividades de venda de bens e serviços diretamente para o consumidor final. Segundo Guimarães et al (2003), o supermercado é um estabelecimento varejista que revende um mix variado de produtos através do sistema de autosserviço no qual o cliente possui total autonomia para escolher os produtos desejados.

No Brasil, o setor de autosserviço chegou em 1950 em meio a uma economia sufocada pelo aumento da inflação e da desigualdade social. As lojas de autosserviço, como eram chamados os supermercados, surgiram em 1953 com a chegada do supermercado Americano e do supermercado SirvaSe, ambos norte-americanos (ALBUQUERQUE, 2007).

As principais diferenças entre os supermercados da época eram a possibilidade de comprar por autosserviço, fato que possibilitou uma maior aproximação do cliente com o produto, o *layout* diferenciado e os equipamentos utilizados. Com a expansão das cidades brasileiras e a familiarização dos consumidores com a compra por autosserviço, as vantagens

do novo modelo de varejo foram crescendo e se expandindo para outros mercados (ALBUQUERQUE, 2007).

Segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados ABRAS (2002), em 1996, existiam em torno de 997 supermercados e em apenas 4 anos esse número saltou para 2.527 estabelecimentos, ou seja, um crescimento maior que 250% em um curto período de tempo.

Com a evolução dos supermercados, surgiram os hipermercados que oferecem um mix maior de produtos, passando a agregar dentro da mesma loja espaços para farmácias, venda de eletrônicos e serviços bancários com o objetivo de aumentar a circulação de clientes trazendo mais comodidade para o mesmo (ALBUQUERQUE, 2007).

METODOLOGIA

A pesquisa utilizou o método de estudo de caso, que segundo Yin (2001), caracteriza-se por uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real e prático. O estudo de caso é pautado na triangulação dos dados para obter maior precisão nos resultados. A triangulação de dados consiste na obtenção de informações através de diversas fontes são elas: documentos, entrevistas e observação. A pesquisa contou com embasamento bibliográfico realizado a partir de registros disponíveis decorrentes de pesquisas anteriores que estão presentes em livros, teses, artigos e revistas (SEVERINO,2016).

A pesquisa é de cunho qualitativo, que segundo Flick (2009), busca entender, descrever e explicar os fenômenos sociais através da análise de experiências de indivíduos ou grupos, sendo indicada quando os elementos e fenômenos que envolvem a pesquisa não podem ser quantificados, ou seja, quando a pesquisa trabalha com valores, crenças, atitudes, relações e

processos, desse modo o método qualitativo é mais apropriado, pois visa responder questões particulares.

A pesquisa também se caracteriza como exploratória e descritiva. Segundo Matias-Pereira (2012), a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema proposto e a descritiva visa descrever determinadas características de uma população ou elementos que estabelecem relações entre eles.

A pesquisa foi realizada na cidade do Crato-CE, no mês de Outubro de 2017, com uma microempresa do setor supermercadista através do seu atual gestor, sendo composta por três fases, são elas: entrevista, análise documental e observação. Foi utilizada a modalidade de entrevista não estruturada na qual o pesquisador possui liberdade para desenvolver as perguntas de acordo com as situações que surgir (MARCONI; LAKATOS, 2017).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das informações coletadas com o entrevistado foi realizada uma análise das informações obtidas através da triangulação dos dados da entrevista, análise documental e observacional. Posteriormente foi realizado o confrontamento com a bibliografia utilizada.

A empresa entrevistada é de constituição familiar, o principal gestor é um dos filhos do casal que constituiu o empreendimento. A empresa atua no mercado há 23 anos, iniciou suas atividades em 1990 encerrando suas atividades em 2007, sendo reaberta após 4 anos em 2011. Após 17 anos de funcionamento em administração do casal, houve uma pausa nas atividades da empresa sendo retomada anos depois sob uma nova direção, passando para o atual gestor, um dos filhos do casal, que é o entrevistado desta pesquisa.

O entrevistado está atuando como gerente na empresa há 6 anos, nos quais implementou diversas mudanças estruturais e nos processos. O gestor

possui 25 anos de idade, cursa ensino superior, entretanto não é na área de gestão empresarial. A empresa é classificada como Microempresa que segundo o Sebrae (2016) possui o faturamento bruto anual igual ou inferior a R$360.000,00.

Ao ser indagado sobre seus concorrentes, o entrevistado afirmou conhecer seus pontos fortes e fracos, entre os pontos fortes ele destacou que seus concorrentes possuíam um maior mix de produtos e em relação aos pontos fracos destacou o alto preço do produto, devido aos custos inerentes a sustentabilidade de um mercantil de porte maior. Nesse contexto, o entrevistado mostrou conhecimento sobre a análise de seus concorrentes que segundo Balestrin e Verschore (2009) é essencial conhecê-los para traçar uma estratégia mais efetiva.

Em relação à compra de mercadorias, o gestor as realiza em atacadistas e distribuidoras, mostrando-se satisfeito com as formas de pagamento, prazo e entrega, contudo ressaltou o valor elevado do preço da mercadoria pelo fato de comprar em baixa escala. Esse fato ocorre porque o gestor optou por trabalhar com estoque mínimo para reduzir os custos. Esse é um dos problemas que Central de Negócios visa amenizar através das compras coletivas (SEBRAE, 2016).

No que tange à realização de compras em conjunto, o gestor afirmou já ter acordado com outro comerciante a possibilidade de comprarem certa mercadoria juntos, todavia o acordo não se concretizou por motivos de ausência de planejamento de ambas as partes, mesmo após ter reconhecido as vantagens da compra em conjunto preferiu não realizar outros acordos. Observa-se nesse caso a predominância da cultura organizacional na qual gestor opta por trabalhar preferencialmente com uma estratégia isolada. De acordo com Dazzi e Pereira (2001), a cultura organizacional constitui uma das principais barreiras à mudança organizacional.

No tocante ao conhecimento de estratégias coletivas, em especial sobre a Central de Negócios, o gestor salienta que não conhecia a estratégia por esse nome e também não conhecia em sua totalidade, mas tinha ciência de que uma de suas vantagens era a compra em conjunto para barganhar preços com os fornecedores. Como salienta o Sebrae (2016), ainda há uma confusão com os conceitos de Central de Compras e Central de Negócios, esta possui mais possibilidades de interação, enquanto aquela prioriza a aquisição de mercadorias.

Segundo o gestor há vantagens e desvantagens ao se trabalhar com uma estratégia isolada, a principal vantagem, segundo ele, é a autonomia nas decisões e a desvantagem é dificuldade de barganhar com fornecedor por não pode comprar em grande escala. Entre as vantagens da estratégia coletiva se destacam o aumento do poder de compra que de acordo com Marcon e Moinet (2001) poderia amenizar a dificuldade de barganha das pequenas empresas e o aumento do fluxo de informações que poderia auxiliar na tomada de decisões.

Em relação às estratégias empresariais, o gestor afirmou conhecer poucas sendo que a maioria de suas ações eram baseadas na experiência. Entre suas principais estratégias se destacam o trabalho com o estoque mínimo para redução de custos, promoções em produtos específicos e a mudança no *layout* para facilitar a acessibilidade dos clientes aos produtos.

Devido à ausência de conhecimento sobre as estratégias empresariais a empresa perde oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Segundo Oliveira, Oliveria e Lima (2016), a falta de conhecimento pode levar ao fracasso do negócio.

No tocante à mudança organizacional, o entrevistado afirmou ser receptivo. Ao ser indagado sobre a possibilidade de usar a tecnologia para facilitar os processos e o controle, como planilhas e sistemas empresariais, o

gestor afirmou que não utilizava devido ao dispêndio de tempo para atualizar planilhas e utilizar um sistema, ressaltou que preferia fazer esses controles manualmente. Esse fato demonstra mais uma barreira à inovação e ao desenvolvimento empresarial, também fruto da cultura organizacional.

Devido ao período em que a empresa ficou fechada, o gestor afirmou que teve dificuldades para reabrir o negócio e reconquistar os clientes. Por meio da análise documental pode-se calcular o percentual de crescimento do lucro líquido da empresa após sua reabertura, bem como analisar as causas da oscilação do lucro líquido durante os 6 anos de sua gestão, como mostra a tabela 1.

Tabela 1 – Análise do Crescimento daLucratividade

Ano de Referência	Crescimento em Relação ao Ano Anterior
2011	-
2012	9%
2013	17,5%
2014	4,3%
2015	1,6%
2016	1,7%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

É possível notar um ápice no crescimento da empresas em 2013, esse ápice se deve, segundo o gestor, aos investimentos feitos na empresa em 2012 e 2013, nos quais foram realizadas reformas estruturais, aumento do mix de produtos e marcas, aquisição de *freezers* e gôndolas. Essas mudanças impactaram positivamente na cartela de clientes da empresa, aumentando, assim, sua lucratividade nesses anos.

2011, ano de reabertura, o gestor afirma que foi marcado por uma serie de dificuldades, visto que o mercantil teve de ser constituído desde o inicio. Havia apenas algumas gôndolas e um *freezer*, não havia mercadoria nem o suporte estrutural necessário para acondicionar as mercadorias, por isso foi um ano marcado por despesas e intempéries, todavia foi possível reerguer o

negócio e iniciar as obras no ano de 2012. Após a reestruturação, o crescimento lucrativo da empresa se manteve com poucas variações até 2016. Através da analise observacional foi possível constatar pontos negativos e positivos da organização, entre os pontos negativos se destacam a ausência de padronização e informatização dos processos, como mencionado anteriormente as atividades gerenciais da empresa são realizadas manualmente; não há um controle de fluxo de caixa fiel à realidade, visto que também é realizado de forma manual; outro fator relevante é a baixa variedade de marcas. Entres os pontos positivos se destacam o relacionamento próximo com o cliente e a organização estrutural do ambiente.

Observa-se que o gestor possui engajamento para o desenvolvimento do negócio, pois se dedica à implementação de medidas que melhorem a lucratividade da empresa, entretanto demonstra resistência para aderir à tecnologia e às novas estratégias de gestão. Os motivos que alimentam a resistência estão embasados na cultura organizacional, que é pautada na estabilidade dos processos e inflexibilidade nas decisões; no receio de perder a autonomia do negócio, ou seja, perder o poder de tomar decisões individualmente; e no medo de desperdiçar esforços em algo que pode não trazer o retorno almejado.

Apesar do gestor possuir um bom acúmulo de experiências empíricas, falta-lhe conhecimento das ferramentas e técnicas de gestão que poderiam lhe auxiliar no crescimento e desenvolvimento da empresa. Esse fato dificulta a adaptação da empresa no mercado econômico que está altamente competitivo.

CONSIDERAÇÕESFINAIS

Diante do exposto nota-se a importância da estratégia empresarial para o desenvolvimento dos negócios e a influência que a cultura organizacional exerce dentro do ambiente empresarial. No que tange à cultura organizacional

é importante destacar que ela pode se tornar uma aliada para o sucesso da organização se for embasada na flexibilidade, inovação e criatividade empresarial, todavia também pode levar ao retrocesso se ela for pautada na rigidez e na imutabilidade dos processos.

Através da pesquisa foi possível constatar os empecilhos que dificultavam a adesão da empresa a uma nova estratégia, sendo eles: a cultura organizacional, o receio de perder autonomia gerencial e o medo de desperdiçar esforços e não ter o retorno desejado.

A Central de Negócios se mostrou uma estratégia benéfica para as pequenas e médias empresas devido às vantagens que podem trazer para esses negócios, entretanto muitos gestores e empresários desconhecem essa estratégia empresarial, fato que comprova a importância da gestão do conhecimento dentro das organizações.

Nesse contexto sugere-se uma maior produção de pesquisas pertinentes ao tema para que gestores possam tomar conhecimento de novas estratégias organizacionais e consigam entender a importância da estratégia para o desenvolvimento econômico das organizações.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Ciclo de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que faze a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ALBUQUERQUE, Mariana. **Análise da evolução do setor supermercadista brasileiro:** uma visão estratégica. 2007, 101f. Dissertação (Mestrado em Administração e Economia) - Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp101028.pdf>. Acesso em: 23 maio 2017.

ANDERSON, D.; ANDERSON, L. S. **Beyond change management: advanced strategic for today´s transformational leaders**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 58-64.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **50 anos de supermercados no Brasil**. p. 234 São Paulo, 2002.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial:** Estratégias de Gestão na Nova Economia. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BORTOLOTTI, S. L. **Resistência à mudança organizacional: Medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item.** Tese de Doutorado. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2010.

BRITO, L. M. P. **Gestão do Conhecimento - instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador.** Cadernos de Educação FaE/PPGE/UFPel, Pelotas, n. 30, p. 135- 148,jun. 2008.

CAMARGOS, Marcos; DIAS, Alexandre. Estratégia, administração estratégica eestratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, 2003. Disponível em: <http://marco.eng.br/estrategia/Aula-01C-Sintese-Teorica-FEA-2003.pdf>. Acesso em: 7 Abr. 2017.

CAMPOS, F.C.A.; SANTORO, F.M.; BORGES, M.R.S.; SANTOS, N. **Cooperação e Aprendizagem On-Line.** Rio de Janeiro: DP&A, 2003. Disponível em: http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/9.pdf. Acesso em: 20 out 2017.

COSTA, P. E. D. C.; GOUVINHAS, R. P. Gestão do Conhecimento: Quebrando o Paradigma Cultural para Motivar o Compartilhamento do Conhecimento dentro das Organizações. **Biblioteca OnLine SEBRAE**, 2005. Disponível em: <http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=A73A5081143934CC03 256FA600134AE5>. Acesso em: 30 out 2017

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos. **Organização, sistemas e métodos:** análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2007.

DAFT, R. L**. Organizações:** teorias e projetos. São Paulo: Pioneira, 2003.

DAZZI, M. C. S.; PEREIRA, T. M. **Impactos da Cultura e da Comunicação na Gestão do Conhecimento.** In: Workshop de inteligência competitiva e seminário de gestão do conhecimento da UFSC, 3, 2001, Florianópolis. Anais Florianópolis: UFSC, 2001.

DUMKE, E.; ANAZCO, J. K.; Paul, N. **Central de negócios: um caminho para a sustentabilidade de seu negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/26416219.pdf. Acesso em: 13 out 2017.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GHISI, Flávia. **Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista**. 2005.282f. Tese (Doutorado em Administração)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. Universidade de São Paulo, São Paulo.

GUIMARÃES, D.G; VENTURA, I. F.; ZIMET, M. VALLE, M.F.B; HABENSCHUSS, S. Influência das características de microrregiões geográficas na definição do perfil das lojas de supermercados na cidade de São Paulo. In: ANGELO, C.F, SILVEIRA, J.A.G. **Varejo Competitivo**, São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, v.8, 2003.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks**. Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HASLAM, S.; PENNINGTON, R**. Reducing resistance to change and conflict: A key to successful leadership**. ResourceInternational, 1, 3-11, 2010.

HAYES, J. **The Theory and practice of change management**. New York: Palgrave, 2002.

HEINZ, Douglas; PEREIRA, Erick. **Centrais de Negócios: um Novo Agente nos Canais de Distribuição.** Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KWASNICKA, Eunice. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LIMA, S. M. V.; BRESS AN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In S. M. V. Lima (Ed.), **Mudança organizacional – teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.p. 17-63.

LOBATO, David. et. al. **Estratégia de Empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2009.

MAGALHÃES, Juliano; DAUDT, Cláudio; PHONLOR, Patrícia**.** Vantagens proporcionadas às Pequenas e Médias Empresas por meio da União em Redes de Cooperação no Contexto do Venture Capital. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 4, art. 4, p. 583-603, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n4/a05v13n4>. Acesso em: 12 Maio 2017.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva.**Fundamentos da metodologia cientifica.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, A. M., GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: história, conceitos e analogias. In:_____**Administração estratégica; múltiplos enfoques para o sucesso empresarial.** Belo Horizonte: Cepead/UFMG, 2001. v.1, p. 21-32.

MINTZBERG, Henry. et.al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva:** Como Estabelecer, Implementar e Avaliar. 9. Ed. Atlas, 2014.

OLIVEIRA, F. A.; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.**Curitiba: CD - room XXII ENEGEP, 2002.

OLIVEIRA, Ronielton; OLIVEIRA, Roniton; LIMA, Juvêncio. **Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 19-35, jan, 2016. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/23033>. Acesso em: 01 nov 2017.

PARK, S.H; UNGSON, G. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, vol. 12, n.1, p. 37-53, 2001.

POLENSKE, K.R. **Competition, collaboration and cooperation:** An un easy triangle in Networks and Firms and Regions. Regional Studies, v.38, n.9, 2004.

SEBRAE NACIONAL. **O que são centrais de Negócios.** 2016. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-centrais-de-negocios,db40438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 12 Set 2017.

SEVERINO, Antônio. **Metodologia do trabalho cientifico.** 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SOUZA, W. As lições e os ganhos da união. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, ano XIV, n.162, jul.2002.

TERZIAN, F. **Os perigos de mudar.** Info Corporate, São Paulo, n.8, p.49-59. mar./abr. 2004.

VERSCHOORE, J.R.S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificaçõesempíricas. In:_. **Redes de cooperação:** uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004. p.15-46.

WEGNER, Douglas; ZEN, Aurora; ANDINO, Byron. O último que sair apaga as luzes: um estudo de caso sobre os motivos para a desistência da cooperação e encerramento de redes de empresas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v16, n.4, p.30 – 50, 2011. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/1593/1909>. Acesso em: 20 Maio 2017.

YEMAL, José A.; FUSCO, José P.; ROSPI, Leonardo**. Formação de aliança estratégica no setor supermercadista**. In: Simpósio de Engenharia da Produção**.** 3, 2006, Bauru. Anais.
Bauru: SIMPEP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/146.pdf>. Acesso em: 11 Set 2017.

YIN, Robert. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.